

أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة ميدانية في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية في دمشق

جميل عيسى *

كندة علي ديب **

عبود ونوس ***

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /٥/١٥ - تاريخ النشر ٢٥ /٨/ ٢٠٢٥)

□ ملخص □

يهدف البحث بشكل اساسي إلى إظهار أثر الادارة الرشيقة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ففي القسم النظري تطرق الباحث إلى مفهوم الإدارة الرشيقة وأدواتها المتمثلة ب (تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف)، وكما تطرق إلى مفهوم النجاح الاستراتيجي ومؤشرات قياسه المتمثلة ب (البقاء، النمو، التكيف)، أما في الجانب العملي تم تصميم استبانة مؤلفة من (٢١) عبارة كأداة لجمع البيانات وذلك من أجل اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج البحث. وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر معنوي إيجابي متوسط للإدارة الرشيقة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث الزراعية في دمشق.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة- النجاح الاستراتيجي- البقاء-النمو- التكيف- الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية.

* استاذ مساعد، عضو هيئة تدريسية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية.

** استاذة، عضو هيئة تدريسية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية.

*** طالب دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية.

The Impact of Lean Management in Achieving Strategic Success

A Field Study in the General Authority for Agricultural Research in Damascus

Jamil Issa*
Kinda Ali Deeb**
Aboud Wannous***

(Received 15/5/2025.Accepted 25/8/2025)

□ABSTRACT □

The research aims primarily to demonstrate the impact of lean management in achieving strategic success in the General Authority for Agricultural Research. The researcher relied on the descriptive analytical approach. In the theoretical section, the researcher addressed the concept of lean management and its tools represented by (organizing the workplace, standard work, continuous improvement, multi-functional workers), and also addressed the concept of strategic success and its measurement indicators represented by (survival, growth, adaptation). As for the practical side, a questionnaire consisting of (2١) statements was designed as a tool for collecting data in order to test the hypotheses and reach the research results. The research reached several results, the most important of which is the presence of a moderate positive moral impact of lean management on an achieving strategic success in the General Authority for Agricultural Scientific Research in Damascus.

Keywords: lean management - strategic success - survival - growth – adaptation-general authority for agricultural scientific Research.

*Assistant Professor, Faculty Member, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University

**Professor, Faculty Member, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University.

***PhD Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University.

١ - المقدمة:

إن التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم تتطلب التخلي عن الأساليب التقليدية في إدارة المنظمات والتوجه نحو أساليب حديثة تتناسب مع هذه التغيرات، ومن الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب الإدارة الرشيقة التي تعتبر فلسفة إدارية حديثة غايتها الأساسية تخفيض الهدر واستثمار الموارد المتاحة وذلك للوصول إلى أهداف المنظمة ولتحقيق استدامة و استمرارية طويلة وذلك من خلال تنظيم موقع العمل والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات وتدريب العاملين على القيام بأكثر من مهمة ، وكما يعتبر النجاح الاستراتيجي أحد المؤشرات الهامة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل مستدام وذلك من خلال دراسة مدى قدرة المنظمة على البقاء، وقدرتها على التكيف وقدرتها على النمو، وأدركت المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل يعتمد على مدى رشاقته الاستراتيجية وإدراكها للريادة والتميز في مجال عملها، فالرشاقة تعني القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة، وبناء" على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية في دمشق وذلك لمعرفة مدى تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها وعناصرها في الهيئة المذكورة ودرجة اسهامها في نجاح وتطوير هذه الهيئة، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات علمية وعملية وتقديم التوصيات المناسبة بهدف الاستفادة منها مستقبلاً".

٢ - الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

(١) دراسة (حسين، ٢٠١٩) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.

هدف البحث بشكل اساسي إلى دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في حل المشكلات من خلال الاستشراف، التفكير المنظم ، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين، الشراكة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، ففي الناحية النظرية تناول الباحث الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وماهيته والتعريفات المختلفة له ولأبعاده وأهميته وأهدافه وسماته وكما تناول ماهية النجاح الاستراتيجي وكيفية قياسه ومتطلبات تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات وأبعاده، أما في الإطار العملي تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات مع المديرين بالإدارات ذا الصلة في القطاع محل الدراسة وتم إجراء استقصاء ميداني موجه إلى مديري الخدمات المصرفية والائتمان والعمليات والموارد البشرية وإدارة المخاطر وإدارة أنظمة المعلومات وإدارة حماية أمن المعلومات في البنوك محل الدراسة، وتمثل مجتمع البحث بالبنوك العاملة في مصر سواء المملوكة للدولة أو الاستثمارية والمملوكة لدول أخرى، حيث تتكون عينة الدراسة من ٢٥٠ مديراً (يمثلون ١٠٠ من المديرين العاملين في البنوك المملوكة للدولة و١٥٠ مديراً في البنوك الاستثمارية والمملوكة لدول أخرى) في إدارات (الخدمات المصرفية والائتمان وإدارة المخاطر وإدارة حماية وأمن المعلومات)، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة في البنوك محل الدراسة.

وبينت هذه الدراسة قوة العلاقة بين توافر الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة.

(٢) دراسة (رزقي، ٢٠١٩) بعنوان: أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية"

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال(الجزائر).

هدف البحث إلى إبراز أثر الإدارة الرشيقة في الأداء بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال بسكرة(الجزائر)، وتقديم إطار عملي يربط الإدارة الرشيقة ببعديها (احترام الأشخاص، التحسين المستمر) بالأداء بأبعاده (التأقلم، صيانة القيم، الانتاج، الوصول للأهداف)، والتعرف على مستوى تبني الإدارة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال بسكرة، ومستوى الأداء فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وكما تم الاعتماد على المنهج المسحي التحليلي الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله تم جمع البيانات اللازمة للبحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من أفراد مجتمع البحث والبالغ عددهم (٥٠)، ويتمثل مجتمع البحث المستهدف من عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال البالغ عددهم (٤٦٥)، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن ثقافة الإدارة الرشيقة شبه معدومة بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، وأنها لا تشجع على تبادل المعلومات بين الموظفين إلا في إطار ما هو رسمي، ولا تستغل مواردها بالشكل الأمثل (لا تأخذ بعين الاعتبار الطاقات المادية والبشرية المهدورة).

٣) دراسة (حسين، ٢٠٢٠) بعنوان: الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح

الاستراتيجي لمنظمات الاعمال (دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة معرفة الموارد البشرية بكفاءاتهم الذاتية، من خلال تشخيص واقعها وأهميتها النسبية فيها، والتعرف على درجة معرفة المنظمة المبحوثة بالنجاح الاستراتيجي من خلال تشخيص وأهميته النسبية فيها، والتعرف على درجة إسهام الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في دعم النجاح الاستراتيجي في المنطقة المبحوثة. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، في الجانب التطبيقي لبحثه لكونه يتطابق مع أغراضه الرئيسية، إذا اعتمد على الاستبانة في جمع بياناته، تم اختيار مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار كمجتمع للبحث، أما عينة البحث فقد تألفت من (٦٤) فرداً من العاملين في الوظائف المختلفة التابعة للمصرف، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الكفاءة الذاتية للموارد البشرية تؤدي دور معنوي في تعزيز النجاح الاستراتيجي، من خلال تعزيز الثقة والقناعة بأهمية الأنشطة والمهام، التي تنفذ داخلها من قبل مواردها البشرية والسبب في ذلك ربما يرجع إلى ثقافة المصرف المبحوث وإجراءات إدارته.

٤) دراسة (يوسف، ٢٠٢١) بعنوان: الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق البراعة الاستراتيجية "

دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة زاخو.

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها التعرف على مستوى توافر أدوات الإدارة الرشيقة وأبعاد البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة. وإلى اختبار الارتباط بين أدوات الإدارة الرشيقة والبراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وإلى اختبار علاقات التأثير لأدوات الإدارة الرشيقة في البراعة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع البحث بالقيادات الإدارية في جامعة زاخو بلغ حجم عينة البحث (٥٢) من هؤلاء القيادات الإدارية في جامعة زاخو وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الرشيقة والبراعة الاستراتيجية وجود تأثير معنوي إيجابي للإدارة الرشيقة في البراعة الاستراتيجية

الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة (Slman, 2021):

strategic success according to the strategic alignment A case study of the municipalities Baghdad.

النجاح الاستراتيجي وفق التوجه الاستراتيجي دراسة حالة بلديات بغداد.

هدف البحث إلى إظهار العلاقة بين المتغير المستقل وهو التوافق الاستراتيجي بأبعاده (القيمة المضافة، البنية التحتية، المهارات) والمتغير التابع النجاح الاستراتيجي بأبعاده (النمو، التنفيذ العالي، رضا العملاء)، فالحدود المكانية تمثلت ببلدية بغداد وبعض الإدارات التابعة لها والحدود الزمانية امتدت بالفترة من () واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم أخذ عينة من القيادات العليا والمتوسطة في أمانة بغداد، و من أبرز نتائج التي توصل إليها البحث عدم اهتمام أمانة بغداد بكوادرها الذين يتمتعون بالخبرة والمهارات لأنها تؤثر على العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي.

(٢) دراسة (Apriyani et al, 2023) بعنوان:

The Influence of Lean management on work effectiveness and efficiency and their impact on organizational performance with work environment as moderating variables in manufacturing companies.

تأثير الإدارة الرشيقة على فعالية وكفاءة العمل وأثرها على الأداء التنظيمي مع بيئة العمل كمتغيرات معتدلة في شركات التصنيع.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الإدارة الرشيقة على فعالية وكفاءة العمل وتأثيره على الأداء التنظيمي بوجود بيئة العمل كمتغير معدل، وتم استخدام المنهج الكمي حيث تم الاعتماد على موظفين من أربع شركات في محل الدراسة كعينة للبحث، حيث بلغ حجم عينة البحث ١٠٠ موظف من الشركات محل الدراسة في سكارانج في أندونيسيا وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي كبير للتواصل على الأداء التنظيمي، ويوجد تأثير إيجابي كبير للتنسيق على فعالية الأداء، وكما توصل البحث إلى أن التنسيق ليس لديه تأثير على الأداء التنظيمي، أيضاً التخطيط ل تأثير إيجابي معنوي على فعالية الأداء وكفاءته ليس لديه تأثير على الأداء التنظيمي، وكما توصل أن لتخصيص الموارد تأثير إيجابي معنوي على فعالية العمل وكفاءته وليس لديه تأثير على الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة.

(٣) دراسة (Kanabi et al, 2025) بعنوان:

The Role of Strategic Vigilance In Achieving Strategic Success.

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

تهدف الدراسة إلى إظهار دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي مع التركيز على تأثيرها على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية في (Private Hospitals) في أربيل، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة البحث ٨٨ موظف وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن اليقظة الاستراتيجية تعزز من النتائج التنظيمية بشكل كبير.

(٤) دراسة (Singh et al, 2025) بعنوان:

Asses the Impact of lean management practices on organizational performance.

تقييم تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على أداء المنظمة.

الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من ممارسات الإدارة الرشيقة وتحديد مدى تأثيرها على أداء المنظمة، تم توزيع ٢٨٥ استبانة ، وتم جمع ٢٦٣ استبانة، وتم اعتماد ٢٥٦ استبانة ، حيث بلغ حجم عينة البحث ٢٥٦ عنصر من عناصر شركة Horizon Addis Tyre Manufacturing PLC واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء استبيان وفقاً لمقياس ليكرت، وبينت هذه الدراسة أن الممارسات الجيدة والشاملة للإدارة الرشيقة يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة.

٣- التعقيب على الدراسات السابقة:

ومن خلال مراجعة الباحث للعديد من الدراسات السابقة في مجال متغيرات البحث وعلى حد علم الباحث وجد أن أغلب الدراسات تطرقت إلى موضوع الإدارة الرشيقة وعلاقتها بمتغيرات مثل أداء المنظمة أو فعالية العمل دون أن تتطرق إلى أمور مثل بقاء المنظمة -نموها- قدرتها على التكيف مع الظروف وهذه الأمور يعبر عنها بالنجاح الاستراتيجي، حيث تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات التي لم يسبق لدراسة قبلها بالتطرق إلى علاقة الأثر للإدارة الرشيقة في النجاح الاستراتيجي لمؤسسة علمية بحثية (الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية)، حيث تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث تتشابه كل من دراسة (رزقي، ٢٠١٩) ودراسة (يوسف، ٢٠٢١) ودراسة (Apriyani et al, 2023) ودراسة (Singh et al, 2025) مع الدراسة الحالية في التطرق لموضوع الإدارة الرشيقة وتختلف معها بعدم التطرق لموضوع النجاح الاستراتيجي، أما دراسة (حسين، ٢٠٢٠) ودراسة (حسين، ٢٠١٩) ودراسة (Slman, 2021) ودراسة (kanabi et al, 2021) تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع النجاح الاستراتيجي وتختلف معها بعدم تناولها لموضوع الإدارة الرشيقة.

٤- مشكلة البحث:

تعتبر الإدارة الرشيقة إحدى الوسائل التي تساهم في تخفيف مختلف أشكال الهدر وتسعى للاستخدام الأمثل لكافة الموارد بكافة أشكالها المادية والبشرية والمالية ، وذلك يعتبر ضرورة لكافة المنظمات الإنتاجية والخدمية وخاصة في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تطرأ في العالم، وكما أصبحت المنظمات تتطلع إلى النجاح الطويل الأمد وليس فقط إلى النجاح الآني أو اللحظي أو النجاح لفترات قصيرة، وأصبح النجاح الاستراتيجي من أولوياتها وذلك من خلال بقاء المنظمة في ميدان العمل، و التكيف مع الظروف والمتغيرات، والنمو وتطوير العمل، ولذلك قام الباحث بالقيام بدراسة استطلاعية في الهيئة العامة للبحوث الزراعية (الإدارة والفروع) وقام بطرح مجموعة من الأسئلة على عينة من عاملي الفئة الأولى والثانية شملت (٣٠) عامل، وكانت أجوبة عينة الدراسة الاستطلاعية تميل إلى الموافقة على أسئلة محور الإدارة الرشيقة وأسئلة محور النجاح الاستراتيجي.

ومن خلال ما سبق تتجلى مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في محل الدراسة ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية :

ما أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق البقاء كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث العلمية

الزراعية؟

ما أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق التكيف كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية؟

ما أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق النمو كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية؟

٥- أهداف البحث:

١- يهدف البحث إلى إظهار أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية:

أ- إظهار أثر أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف) في بعد التكيف كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية.

ب- إظهار أثر أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف) في بعد البقاء كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية.

ج- إظهار أثر أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف) في بعد النمو كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية.

٦- أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تتبع أهمية البحث من أهمية موضوع الإدارة الرشيقة كونه يعتبر من المواضيع التي يهتم بها الباحثين في منشوراتهم ومؤلفاتهم كونها أسلوب يجعل المنظمة أكثر مرونة وتقلل من الهدر ، وكما تجسد أهمية البحث في تسليط الضوء على موضوع النجاح الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل ، وقدرتها على النمو والتوسع في نشاطاتها.

الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية لهذا البحث في التعرف على أثر أبعاد الإدارة الرشيقة في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، باعتبار الهيئة العامة من المراكز المهمة، بالإضافة إلى تقديم نتائج وتوصيات لمراكز صنع القرار تساعدهم على بيان أهمية تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف) لما لها من أثر إيجابي كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية لمدة زمنية طويلة.

٧- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد أثر معنوي للإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف) على تحقيق النجاح الاستراتيجي في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية. ويتفرع عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر معنوي للإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف) على بعد البقاء كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الهيئة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر معنوي للإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف) على بعد التكيف كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الهيئة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي للإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف) على بعد النمو كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في الهيئة محل الدراسة.

٨- منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ففي القسم النظري تطرق الباحث إلى مفهوم الإدارة الرشيقة وأدواتها المتمثلة ب(تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف)، وكما تطرق إلى مفهوم النجاح الاستراتيجي ومؤشرات قياسه المتمثلة ب(البقاء، النمو، التكيف)، أما في الجانب العملي تم تصميم استبانة مؤلفة من (٢١) عبارة كأداة لجمع البيانات وذلك من أجل اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج البحث.

٩- مجتمع البحث وعينته :

يتجسد مجتمع البحث بجميع عاملين الفئة الأولى والثانية في الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية في دمشق، أما بالنسبة لعينة البحث تم اخذ عينة قصدية من هؤلاء العاملين، شملت العاملين التي مهامهم تتعلق بالشؤون الإدارية أو الشؤون البحثية(مدير - معاون مدير، مدير إدارة بحثية، رئيس قسم، باحث، مساعد باحث، عامل فني، مخبري)، حيث بلغ حجم عينة البحث (٨١) من هؤلاء العاملين.

١٠- حدود البحث:

الحدود الزمانية: في الشهر ١٠ والشهر ١١ من عام ٢٠٢٤

الحدود المكانية: الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية في دمشق

الحدود البشرية: العاملين من الفئة الأولى والثانية في الهيئة العامة للبحوث الزراعية في دمشق حيث تم

أخذ عينة قصدية منهم بلغ حجمها (٨١) عامل

الحدود الموضوعية: تتمثل بالمتغير المستقل وأبعاده(تنظيم موقع العمل، العمل القياسي، التحسين

المستمر، العاملين متعددي الوظائف)، والمتغير التابع النجاح الاستراتيجي وأبعاده (البقاء، النمو، التكيف)

الإطار النظري:**١- مفهوم الإدارة الرشيقة:**

تعرف الإدارة الرشيقة على أنها تدفق مستمر ودائم للعمليات، مما يقلل من الهدر، ويولد قيمة عن طريق رؤية المنظمة والتفكير طويل المدى، وزيادة قيمة المنتج المقدم للعملاء، والعمل على التحسين المستمر في ظل دعم إدارة المنظمة (المحلاوي، ٢٠٢٤، ص ٨٥٧)

وكما تعرف الإدارة الرشيقة على أنها قدرة منظمات الأعمال على الأداء الإداري السريع الاستجابة، والذي يتميز بسرعة تعديل طريق العمل بحيث تتواءم مع متطلبات التغيير، كما أنها تعتمد على ذلك المنهج الإداري الموجه للاهتمام بالقيم والانسياب والاستقطاب، والتركيز على العمل بمفهوم الكمال قدر المستطاع من خلال عمل الفريق، وتركز على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص المحيطة بغرض تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء (مطر، ٢٠٢٤، ص ٣٣).

وتعرف الإدارة الرشيقة على أنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح، وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين، بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقدمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب، والحصول على الاضافة بالجودة المطلوبة(المطيري، ٢٠١٩، ص ٨٧).

وتعرف الإدارة الرشيقة على أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية شديدة الاضطراب، فهي لا تقتصر فقط على مجرد الاستجابة السريعة للتغيرات، بل تتعدى ذلك إلى قدرة المؤسسة على العمل الاستباقي واغتنام الفرص والقدرة على الابتكار وتحقيق التنافسية (البدوي، بكري، ٢٠٢٤، ص ٥٣٣).

ويعرف الباحث الإدارة الرشيقة على أنها نظام إداري متكامل تتطلب تفكيراً استراتيجياً وعقلية مبتكرة، من أجل استغلال جميع الموارد المتاحة واتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة من حيث المال والوقت والجهد.

٢- أدوات الإدارة الرشيقة:

تنظيم موقع العمل: يعد المحرك الأساسي ونقطة الانطلاق نحو التميز التنظيمي، حيث يوضح كيفية إنشاء وبناء مكان عمل نظيف وخالي من أي فوضى، بهدف التأثير على الأدوات والوسائل أو الوصول إليها بسرعة، حيث تبنى على فكرة بسيطة وهي: أن نظام الانتاج يتمثل في تكوين بيئة عمل نظيفة وآمنة، وكما يعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل، وذلك من أجل ايجاد الأدوات في أقرب وقت ممكن وضمان سلامة العاملين، وكما أن تنظيم المكان يعتبر ضروري من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح (قنديل، ٢٠٢٢، ص ٢٦٩).

العمل القياسي: يعتبر حجر الزاوية للجهد الموجه نحو التحسين المستمر والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح، حيث يساعد هذا الأسلوب على الوصول للأهداف ويمكن التعبير عن هذا الأسلوب بأنه أفضل وسيلة للقيام بالعمل لأنه يعمل على توحيد الاجراءات التنفيذية في مكان العمل لضمان رضى المستفيدين ويسعى هذا الأسلوب إلى الإجابة على تساؤلات الآتية: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ لضمان الخروج بأفضل النتائج (رحمة وفتيحة، ٢٠٢٣، ص ١٠).

التحسين المستمر: أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات تخفض التكاليف وتقلل من الفاقد والهدر في الموارد، وتزيد من معدل الانتاجية (عثمان، ٢٠٢٢، ص ١٥٧).

العاملين متعددي الوظائف: يقصد بمفهوم العاملين متعددي الوظائف أي العاملين ذوي المهارات المتعددة المتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، وتطويره نحو الأفضل وذلك بخلاف الادارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة، فهو كأسلوب لتدريب الأفراد العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها من أجل تحقيق أهدافها (مشري والبروفي، ٢٠٢٣، ص ٢٢).

٣- مفهوم النجاح الاستراتيجي:

يعرف بأنه قدرة المنظمة على البقاء في مجال الأعمال، والتكيف والاستجابة، والنمو، والتعلم المستمر، في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (الجنابي، ٢٠٢٣، ص ١٠).

وكما يعرف بأنه مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة وزيادة العوائد وإضافة قيمة عليا للأعمال والنمو والاستمرار نعبير اعتماد استراتيجية واضحة، وتنفيذ فعال، وثقافة تحفيزية، ومواهب العاملين، وقيادة فاعلة وابتكارات مستمرة وصفقات متكررة (اللافي والخشمان، ٢٠١٩، ص ٥٥).

ويعرف الباحث النجاح الاستراتيجي على أنه قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وذلك من خلال امتلاكها لقيادات قوية تتميز بقدرتها على الابداع والابتكار وتحليل البيئة المنافسة والقدرة على اكتشاف المخاطر ومواجهتها، وإجراء العمليات ومراجعة عمليات التنفيذ لضمان الانجاز الفعال والكفوء للأهداف على المدى البعيد.

٤- مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي:

يمكن للمنظمة استخدام المؤشرات التالية لقياس النجاح الاستراتيجي:

التكيف: يعد التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، ولكن التكيف في إطار الظروف المتغيرة لأزمة بقاء المنظمة على المدى البعيد، فهو من أكثر العوامل أهمية في تحويل المنظمات الغير الهادفة للربح إلى منظمات متعلمة، وقادرة على بناء إمكانياتها وتعظيم أدائها، بالشكل الذي يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في إطار سعيها لمزيد من النمو والنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية والتنافس فيما بينها لتبرهن على قيمتها، كونه يمثل الخطوة المهمة في إيجاد جسر بين البيئة المتحركة دوماً والتي تحمل العديد من المفاجآت التي على المنظمة أن تأخذها بالحسبان، والتحرك اتجاه احتواء هذه المتغيرات وردم فجوة التباين بينها وبين البيئة الخارجية (فتيحة وزينب، ٢٠٢٠، ص ١٣-١٤).

البقاء: هو جوهر النجاح الاستراتيجي ويتم عن طريقه الحكم على المنظمة على أنها تنجح عن طريق الحفاظ على قدرتها التنافسية، فالبقاء يعتبر في صدارة المنافسة وهو هدف تسعى إليه جميع المؤسسات وقد يتطلب منها البحث مصالح جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، بما في ذلك المستثمرين الموردين والعملاء والموظفين، فإن البقاء في العمل هو هدف المنظمة ويتم تحقيقه عن طريق تحقيق الأهداف الفرعية، وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهداف المجتمع بالإضافة إلى تحقيق أهدافها واتخاذ رعاية مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة (نعمة والدليمي، ٢٠٢٣، ص ١٠٧).

النمو: يعرف بأنه مدى امتلاك المنظمة للمقدرات الجوهرية والطاقات المعرفية في إعطاء المنظمة القدرة على البقاء وإدامة الوضع الحالي مع الالتزام بالتطور التدريجي (كريم وفرج، ٢٠٢٣، ص ٢٠٥). وكما يوصف بأنه زيادة حجم المؤسسة باتجاه الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصلحة. (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ص ٤٣).

العلاقة بين الإدارة الرشيقة والنجاح الاستراتيجي:

تعد الإدارة الرشيقة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهتم بتخفيف الهدر والاستثمار الأمثل للموارد ولاحظ الباحث عدم وجود دراسات سابقة ربطت بشكل مباشر بين الإدارة الرشيقة وبين النجاح الاستراتيجي في هيئة علمية بحثية كالهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية، ولكن هناك دراسات ربطت بين الإدارة الرشيقة وبين البراعة الاستراتيجية مثل دراسة (يوسف، ٢٠٢١)، بالإضافة إلى دراستي (Apriyani et al, 2023)، (Singh et al, 2025) التي ربطت بين الإدارة الرشيقة وفعالية وأداء المنظمة والأداء التنظيمي، حيث أكدت هذه الدراسات على أهمية الإدارة الرشيقة باعتبارها أحد الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة والمهمة التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتحقيق النجاح والبراعة الاستراتيجية، فالإدارة الرشيقة تسعى إلى خفض التكاليف والهدر والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، وتعظيم القدرة التنافسية والربحية من خلال أدواتها المتمثلة ب(تنظيم مكان العمل-التحسين المستمر-العمل القيادي - العاملين متعددي الوظائف)، ومن خلال ما سبق جعل الباحث يفكر بإمكانية أن تكون الإدارة الرشيقة أداة فعالة للمحافظة على استمرارية العمل بالمؤسسات ونموها وزيادة قدرتها على التكيف.

الإطار العملي:

١- لمحة عن محل الدراسة:

أحدثت الهيئة العامة للبحوث الزراعية بالمرسوم التشريعي رقم ٢٤ لعام ٢٠١٢ مقرها دمشق تكون من مهامها وضع السياسة العامة للبحوث العلمية الزراعية و تحديد أولوياتها أو تنفيذها بما يخدم خطط التنمية الزراعية والمساهمة في حصر المشاكل الزراعية وإجراء البحوث الزراعية بكافة اختصاصاتها (gscar.gov.sy).

٢- أداة الدراسة:

اعتمد الباحث من اجل تحقيق أغراض الدراسة والحصول على البيانات اللازمة على الملاحظة والمقابلة الشخصية، وكما قام الباحث بتصميم استبانة مؤلفة من ٢١ عبارة ، وكما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما مبين بالجدول الآتي:

الجدول رقم (١) توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي بحسب المجال

المجال	درجة الموافقة	تقييم درجة الموافقة
١-١.٨	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
١.٨١-٢.٦	غير موافق	منخفضة
٢.٦١-٣.٤	محايد	متوسطة
٣.٤١-٤.٢	موافق	عالية
٤.٢١-٥	موافق بشدة	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحث.

٣- اختبار الصدق والثبات:

قام الباحث بحساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (٢)، وحساب ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة، حيث يُظهر الجدول (٢) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية يساوي ٠.٩٦٩ (معامل ثبات عالي) ، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات عالي ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول رقم (٢) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	21

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٣.

٤- معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة :

قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة كل على حدة وكانت النتائج كالاتي في الجدول الآتي :

الجدول رقم (٣) معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل متغير على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
تنظيم موقع العمل	.948	3
التحسين المستمر	.919	3
العمل القياسي	.891	3
العاملين متعددي الوظائف	.879	3
البقاء	.954	3
التكيف	.926	3
النمو	.913	3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 23.

يلاحظ من الجدول السابق رقم (3) أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة قيمها أعلى من 0.7 وهذا يدل على أن العبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة تتمتع بثبات عالي ولا داعي لحذف أي عبارة منها.

٥- الإحصائيات الوصفية الخاصة ببند الاستبانة:

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الخطأ المعياري كما مبين في الجدول الآتي

رقم (٤):

الجدول رقم (٤) الإحصائيات الوصفية الخاصة ببند الاستبانة

معامل الاختلاف	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
14.56%	عالية	82.4%	.067	.600	4.12	81
15.38%	عالية	82.2%	.070	.632	4.11	81
14.82%	عالية	83%	.068	.615	4.15	81
14.19%	عالية	82.6%	.065	.586	4.13	81
12.88%	عالية	81%	.058	.522	4.05	81
13.70%	عالية	81.2%	.062	.556	4.06	81
16.34%	عالية	80.8%	.073	.660	4.04	81
13.33%	عالية	81%	.060	.540	4.05	81
16.05%	عالية	81%	.072	.650	4.05	81
13.94%	عالية	80.2%	.062	.559	4.01	81
15.22%	عالية	80.4%	.068	.612	4.02	81
13.67%	عالية	80.6%	.061	.551	4.03	81
13.82%	عالية	80.8%	.062	.558	4.04	81
15.38%	عالية	79.6%	.068	.612	3.98	81
14.02%	عالية	81%	.063	.568	4.05	81
12.75%	عالية	80.6%	.057	.514	4.03	81

متوسط إجابات عينة البحث على محور الإدارة الرشيقة	81	4.00	.536	.060	80%	عالية	13.4%
يوجد مواكبة مستمرة لما يقدم من تجارب جديدة في مختلف دول العالم	81	3.83	.738	.082	76.6%	عالية	19.27%
يتم تشجيع العاملين على طرح الأفكار التي قد تساهم في بقاء اسم الهيئة في ميدان العمل	81	3.85	.760	.084	77%	عالية	19.74%
هناك سعي دائم للقيام بتجارب جديدة	81	٩3.8	٢.74	.082	77.8%	عالية	19.07%
متوسط إجابات عينة البحث على محور البقاء	81	3.86	.715	.079	77.2%	عالية	18.52%
يوجد دراسة مستمرة للاحتياجات المتغيرة مع التطور الحاصل	81	3.81	.673	.075	76.2%	عالية	17.66%
تسعى الهيئة لاقتناء التجهيزات والمستلزمات التي يتطلبها التطور الحاصل	81	3.79	.786	.087	75.8%	عالية	20.74%
يتم التشجيع على التأقلم مع الظروف الصعبة أحياناً والعمل على جعلها ظروف لا تعيق العمل	81	3.83	.685	.076	76.6%	عالية	17.88%
متوسط إجابات عينة البحث على محور التكيف	81	3.81	.669	.074	76.2%	عالية	17.56%
تسعى الهيئة لتحقيق الحاجات المتنامية للقطاع الزراعي	81	3.84	.732	.081	76.8%	عالية	19.06%
تسعى الهيئة إلى إيجاد الحلول للمشاكل الزراعية المتجددة	81	3.85	.726	.081	77%	عالية	18.85%
تسعى الهيئة إلى التنوع في أبحاثها وتطويرها	81	3.89	.742	.082	77.8%	عالية	19.07%
متوسط إجابات عينة البحث على محور النمو	81	3.86	.677	.075	77.2%	عالية	17.53%
متوسط إجابات عينة البحث على محور النجاح الاستراتيجي	81	3.84	.660	.073	76.6%	عالية	17.19%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٣.

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط إجابات عينة البحث على محور تنظيم موقع العمل هو (٤.١٣) وبأهمية نسبية (٨٢.٦%) ودرجة الموافقة عالية وبمعامل اختلاف (١٤.١٩%) ، و أن متوسط إجابات عينة البحث على محور التحسين المستمر هو (٤.٠٥) وبأهمية نسبية (٨١%) ودرجة الموافقة عالية ومعامل الاختلاف (١٣.٣٣%)، ومتوسط إجابات عينة البحث على محور العمل القياسي هو (٤.٠٣) وبأهمية نسبية (٨٠.٦%) ودرجة الموافقة عالية ومعامل الاختلاف (١٣.٦٧%)، متوسط إجابات عينة البحث على العاملين متعددي الوظائف هو (٤.٠٣) وبأهمية نسبية (٨٠.٦%) ودرجة الموافقة عالية ومعامل الاختلاف (١٢.٧٥%)، ومتوسط إجابات عينة البحث على محور الإدارة الرشيقة هو (٤.٠٠) وبأهمية نسبية (٨٠%) ودرجة الموافقة عالية ومعامل الاختلاف (١٣.٤%)، متوسط إجابات عينة البحث على محور البقاء هو (٣.٨٦) وبأهمية نسبية (٧٧.٢%) ودرجة الموافقة عالية ومعامل الاختلاف (١٨.٥٢)، متوسط إجابات عينة

البحث على محور التكيف هو (3.81) وبأهمية نسبية (76.2%) ودرجة الموافقة عالية ومعامل الاختلاف (17.06%)، متوسط إجابات عينة البحث على محور النمو هو (3.86) وبأهمية نسبية (77.2%) ودرجة الموافقة عالية ومعامل الاختلاف (17.03%)، ومتوسط إجابات عينة البحث على محور النجاح الاستراتيجي (3.84) وبأهمية نسبية (76.6%) ودرجة الموافقة عالية ومعامل الاختلاف (17.19%)، ونستنتج من ما سبق أن البيانات متجانسة وأن إجابات عينة البحث على جميع محاور الدراسة تميل إلى الموافقة.

٦- اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر معنوي للإدارة الرشيدة على بعد البقاء كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في محل الدراسة.

الجدول رقم (٥) اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig
1	.600 ^a	.360	.351	.39837	.000
a. Predictors: (Constant), البقاء					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 23.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) هو (0.000) وهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين معنوي، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.600)، وقيمة معامل التحديد (0.360) وهذا يدل على أن الإدارة الرشيدة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً متوسطاً على البقاء كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر معنوي للإدارة الرشيدة على بعد التكيف كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في محل الدراسة.

الجدول رقم (٦) اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig
1	.653 ^a	.427	.420	.37684	.000
a. Predictors: (Constant), التكيف					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 23.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) هو (0.000) وهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين معنوي، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.653)، وقيمة معامل التحديد هي (0.427) وهذا يدل على أن الإدارة الرشيدة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً متوسطاً على التكيف كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي للإدارة الرشيدة على بعد النمو كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في محل الدراسة.

الجدول رقم (٧) اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig
1	.672 ^a	.452	.445	.36861	.000
a. Predictors: (Constant), النمو					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 23.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) هو (٠.٠٠٠٠) وهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين معنوي، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٦٧٢)، وقيمة معامل التحديد (٠.٤٥٢) وهذا يدل على أن الإدارة الرشيدة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً متوسطاً على النمو كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد أثر معنوي للإدارة الرشيدة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في محل الدراسة.

الجدول رقم(٨) اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig
1	.667 ^a	.445	.438	.49480	.000
a. Predictors: (Constant), النجاح الاستراتيجي					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٣.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) هو (٠.٠٠٠٠) وهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين معنوي، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٦٧٧)، وقيمة معامل التحديد (٠.٤٤٥) وهذا يدل على أن الإدارة الرشيدة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً متوسطاً على النجاح الاستراتيجي.

٧- نتائج البحث:

١- وجود أثر معنوي إيجابي متوسط للإدارة الرشيدة على تحقيق البقاء كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في محل الدراسة.

٢- وجود أثر معنوي إيجابي متوسط للإدارة الرشيدة على تحقيق التكيف كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في محل الدراسة.

٣- وجود أثر معنوي إيجابي متوسط للإدارة الرشيدة على تحقيق النمو كأحد أبعاد النجاح الاستراتيجي في محل الدراسة.

٤- وجود أثر معنوي إيجابي متوسط للإدارة الرشيدة على تحقيق النجاح الاستراتيجي في محل الدراسة. يستنتج الباحث من هذه النتائج أن كلما زاد تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة في الهيئة العامة للبحوث الزراعية كلما زادت قدرتها على النجاح الاستراتيجي، ومن ملاحظة قيمة معامل التحديد (مربع معامل الارتباط) من اختبار الفرضيات نلاحظ أن أكبر تأثير للإدارة الرشيدة هو على بعد النمو بالمرتبة الأولى ثم يأتي بالمرتبة الثانية هو بعد التكيف وفي المرتبة الثالثة هو بعد البقاء.

٨- التوصيات:

- الاستمرار بتطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف) لما لها من أثر إيجابي معنوي على تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- زيادة مهارات مختلف العاملين وتنويعها وزيادة عدد العاملين ذوي المهارات المتنوعة بما يساعد في تحقيق عدد كافي من العاملين في جميع المراكز الوظيفية
- الدراسة المستمرة للوسائل والحلول البديلة لتجنب الوقوع بالمشاكل الناتجة عن التغير السريع للظروف بما يؤمن بقاء المنظمة واستمراريتها والعمل على التكيف مع هذه الظروف
- الدراسة المستمرة للتطورات الحاصلة في مجال العمل والسعي الدائم لاستحضار المستلزمات والتجهيزات اللازمة لأن ذلك يساعد في نمو عمل المنظمة وتطوره.

• القيام بأبحاث مستقبلية تتناول الإدارة الرشيقة أو النجاح الاستراتيجي، وفيما يأتي بعض العناوين

المقترحة:

■ تقييم درجة تطبيق الإدارة الرشيقة ودراسة المعوقات التي تواجهها

■ دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

المراجع العربية:

- (١) اللافي، خالد والخشمان، أيسر (٢٠١٩). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، ص ٤٨-٧٩.
- (٢) البدوي، أمل و بكري، عزيزة (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد (١٢٦)، ص ٥٢٩-٥٥٤.
- (٣) الجنابي، رنا (٢٠٢٣). تأثير السلوك الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الإسكان التعاونية في منطقة الفرات الأوسط في العراق، المجلد (٧)، العدد (٣)، ص ٣-٢٦.
- (٤) المحلاوي، أحمد (٢٠٢٤). تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي " دراسة تطبيقية على شركات صناعة الإسمنت في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الخامس، العدد الثاني، ص ٨٥٤-٨٩٨.
- (٥) المطيري، مطيرة (٢٠١٩). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (١١)، العدد (٢٩)، ص ٨٣-٩٥.
- (٦) حسين، عمرو (٢٠١٩). أثر النزاهة الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، المجلد (٤٩)، العدد (٤)، ص ٦٦١-٧٠٢.
- (٧) حسين، حسين (٢٠٢٠). الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار)، مجلة المنصور، العدد (٣٤)، ص ١-٢٣.
- (٨) داودي، الطيب ومحبوب، مراد (٢٠٠٧). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، ص ٣٧-٥٨.
- (٩) رزقي، رزق (٢٠١٩). أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية" دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- (١٠) رحمة، بن شيشة وفتيحة، بن عزوز (٢٠٢٣). تأثير الإدارة الرشيقة على أداء البنوك دراسة حالة " بنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت"، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب، الجزائر.

- (١١) سلمى، بلعسل (٢٠٢٣). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية "دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة ماستر مهني، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
- (١٢) عثمان، محمد (٢٠٢٢). دور الإدارة الرشيقة في تخفيض مخاطر سلسلة التوريد (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية بحسياء)، مجلة جامعة تشرين، المجلد (٤٤)، العدد (٥)، ص ١٥١-١٦٧.
- (١٣) فتيحة، بقادر وزينب، علالي (٢٠٢٠). أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة" دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس ادرار، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر، الجزائر.
- (١٤) كريم، هوار وفرج، كاوه (٢٠٢٣). دور التعافي الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي "دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في عينة من المدارس الخاصة في إقليم كوردستان/ العراق، مجلة كوردستان للدراسات الاستراتيجية، العدد (١١)، ص ١٩٥-٢٢٠.
- (١٥) مشري، نقوى والبروقي، رميسة (٢٠٢٣). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-،الجزائر.
- (١٦) مطر، عبد الرحمن (٢٠٢٤). دور تطبيق الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين (دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (٥)، العدد (٥٨)، ص ٢٨-٥٣.
- (١٧) نعمة، هند والدليمي، محمود (٢٠٢٣). دور نظام التصنيع الهجين في تعزيز النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات في محافظة النجف الاشراف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٩).
- (١٨) يوسف، ميهفان (٢٠٢١). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق البراعة الاستراتيجية" دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة زاخو، المجلة العلمية لجامعة جيهان -السليمانية، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص ٢٢-٢٤٧.

المراجع الأجنبية:

- 1) Slman, F(2021). *strategic success according to the strategic alignment A case study of the municipalities Baghdad*, journal of contemporary issues in business and Government, vol(27),No(2).P6509-6532.
- 2) Apriyani, D& Assegai, M,& Triwulandari& Santosa, W(2023). *The Influence of Lean management on work effectiveness and efficiency and their impact on organizational performance with work environment as moderating variables in manufacturing companies*, Indonesian Interdisciplinary journal of Sharie Economics(IUSE),P366-384.
- 3) Singh, A& Atsegebal, B& Melkamu, M (2025). *Assess the Impact of lean management practices on organizational performance*, Journal of Innovations in Business and Industry, Vol(03),No(01),P41-62.
- 4) Kanabi.Idree&Sulayman,Sakar&Nader,Azad&Jalal,Rebaz&Nanekeli,Ahmed&Sad iq,Gazang, *The Role of Strategic Vigilance In Achieving Strategic Success*, International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEEMS), Vol(11), Issue(1). P109-125.

ملاحق البحث:

ملحق رقم واحد:

أسئلة الدراسة الاستطلاعية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
محور الإدارة الرشيدة					
					مكاتب العاملين موزعة بشكل جيد
					المستودعات موزعة بشكل مناسب
					مكاتب العاملين مرتبة ونظيفة
					يوجد تقييم دوري لأداء العاملين
					يوجد دورات تدريبية بشكل دوري للعاملين
					هناك متابعة لأخر التطورات الحاصلة بميدان العمل
					هناك تناسب بين الهيكل التنظيمي لهيئة البحوث العلمية الزراعية وطبيعة عملها
محور النجاح الاستراتيجي					
					هناك مواكبة لأخر التطورات الجارية في ميدان عمل الهيئة
					هناك تشجيع للعاملين لطرح أفكار جديدة لاستمرارية العمل
					هناك استفادة من تجارب العالمية
					يوجد دراسة مستمرة للاحتياجات المتغيرة مع التطور الحاصل
					هناك تشجيع على التأقلم مع الظروف الصعبة
					هناك سعي دائم إلى إيجاد الحلول للمشاكل الزراعية المتجددة
					هناك تنوع في أبحاث البيئة